



WAARDE  
VAN WERK



# Iedere werkende z'n eigen impresario

RAYMOND PUTS  
CEO  
USG PEOPLE NEDERLAND

JURRIÁN KOOPS  
DIRECTEUR ALGEMENE BOND  
UITZENDONDERNEMINGEN (ABU)

“De waarde van werk draait met name om meedoen en ertoe doen. Je ervaart pas hoe belangrijk meedoen is als je een tijdje aan de kant staat. Dan staat je identiteit onder druk, je maatschappelijke positie en zelfs je gezondheid. Arbeidsmarktfithheid en fysieke en mentale fithheid zijn met elkaar verbonden. Wij als uitzenders en detacheerders bieden mensen bij uitstek de gelegenheid om toegang te krijgen tot werk. Die toegang is cruciaal, of het nou gaat om jongeren die zoeken naar een eerste baan, iemand die toe is aan nieuw werk, of mensen met een

zekere afstand tot de arbeidsmarkt. Wij proberen voor iedereen op het juiste moment de beste match te maken.”

Jurriën Koops is directeur van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU). Hij laat samen met Country Director Raymond Puts van detacheerder USG People zijn gedachten gaan over het thema de Waarde van Werk. Een dubbelinterview met twee bevlogen arbeidsmarktspecialisten. Puts: "Onze arbeidsmarkt is structureel aan het veranderen. Vergrijzing en ontgroening slaan in alle hevigheid toe. We zijn net weer een beetje gewend aan de economische groei en nu staat de arbeidsmarkt al volledig in het rood. Er staan tweehonderdvijftigduizend vacatures open en tegelijkertijd een miljoen mensen aan de kant.

De mismatch is zo groot, dat we een half miljoen arbeidsmigranten nodig hebben om de boel een beetje aan de gang te houden. Dat kraakt en piept. Er zijn forse investeringen nodig om mensen te vinden, op te leiden en naar werk te brengen. Aan de andere kant: als je het over de waarde van werk hebt, over wat een opdrachtgever nog bereid is te betalen, dan is dat schokkend weinig. Een publieke organisatie die onlangs nog een veiling voor uitzendkrachten uitschreef tegen de laagste prijs: dat is in de context van onze huidige arbeidsmarkt een schande. Bij heel veel bedrijven is de prijs nog steeds de dominante factor. Dat is in mijn ogen op termijn geen houdbare situatie. En ik zie ook steeds meer intermediairs – uitzendbedrijven en detacheerders – die daar niet

meer aan mee willen doen. Al kan nog niet iedereen zich dat ook echt veroorloven."

## **ARBEIDSMARKT ONDER GROTE SPANNING**

Koops vult aan: "Bij veel organisaties staan generieke inkoopregels centraal, zoals die ook worden gehanteerd bij de aanschaf van potloden en de gummen. Dat is niet het niveau waarop je naar werk en werkenden zou moeten kijken. Daarnaast leidt ook de opkomst van de platformeconomie tot druk op de prijs van werk. Kijk naar Deliveroo en Uber: dat zijn voorbeelden die tarven aan de grondvesten van wat de waarde van werk is. Als je businessmodel is gebaseerd op het ontwijken van de regels en het minimaliseren van de waarde, dan zijn we ver heen. Een run naar de laagste prijs op basis van de wens van de consument om 24/7 uur alles geleverd te kunnen krijgen. Ik vind dat een zorgelijke ontwikkeling."

De arbeidsmarkt staat dus onder grote spanning en er zijn enkele trends zichtbaar die knagen aan de financiële waarde van werk, maar toch zijn Koops en Puts ook optimistisch. "Laten we vooral ook onze zegeningen tellen", stelt Puts. "De arbeidsmarkt floreert, we hebben een laagterecord als het gaat om het aantal werklozen. Er zijn nu meer dan tien miljoen werkenden: dat zijn cijfers die er niet om liegen. En het zijn omstandigheden die maken dat we nu meer dan ooit de kans hebben om mensen die nog niet meedoen in beweging te krijgen. Samen met inspanningen om mensen die al wel werken voor te bereiden op de banen van

de toekomst. Want het tijdperk van digitalisering, met z'n robots en kunstmatige intelligentie, gaat tot grote veranderingen leiden."

## **UITDAGING IN HET BEREIKEN VAN POTENTIËLE ARBEIDSKRACHTEN**

Volgens Koops is het activeren van mensen die nu nog langs de kant staan in eerste instantie een kwestie van identificeren. "Die miljoen mensen staan natuurlijk ergens geregistreerd, als samenleving weten we wie het zijn", legt hij uit. "Maar dat wil niet zeggen dat ze in de praktijk allemaal eenvoudig voor werk te benaderen zijn. Met de mensen die bij het UWV staan ingeschreven, kun je gemakkelijk in contact komen, maar alle mensen die in de bijstand zitten bijvoorbeeld, dat is een heel ander verhaal. Dan kom je terecht in een versnipperde wereld, omdat de verantwoordelijkheid daarvoor is belegd bij de gemeenten. Met elk hun eigen regels en uitgangspunten. Wil je dus voor mensen in de bijstand iets kunnen betekenen in relatie tot werk, dan zul je op maat per gemeente tot afspraken moeten komen. Dat maakt deze grote groep potentiële arbeidskrachten voor ons als intermediairs lastig benaderbaar.

Bovendien is in de regel maar heel weinig bekend over wat iemand precies kan en niet kan, hoe hij of zij in het leven staat. Daar moeten we in ons land echt werk van maken: mensen veel beter in beeld brengen, ze toegankelijk maken en arbeidsmarktfit krijgen." Raymond Puts van USG People vult aan: "Wij proberen hierin als intermediair echt onze rol te pakken. Als

het contact er eenmaal is, proberen we mensen op te leiden en te helpen met basale vaardigheden: de taal machtig te worden bijvoorbeeld of hun grootrijbewijs te halen. Met dat soort praktische dingen kun je mensen heel gericht naar werk brengen."



**Raymond Puts:**  
**“Een publieke organisatie die onlangs nog een veiling voor uitzendkrachten uitschrijft tegen de laagste prijs: dat is in de context van onze huidige arbeidsmarkt een schande.”**

"Wij leiden jaarlijks negenduizend mensen op. Om ze arbeidsmarktfit te maken en te houden of hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Het gaat al lang niet meer over de vraag of we bereid zijn te investeren, maar over hoe en waarin. Ik ben ervan overtuigd dat heel veel organisaties er op dezelfde manier in staan. Maar we slagen er als samenleving nog niet in om de randvoorwaarden zo in te richten dat we echt tot een manifeste beweging komen die ertoe gaat leiden dat iedereen kan meedoen. Ik ben het met Jurriën eens: daar moeten we echt collectief werk van gaan maken."

## HET GEVREESDE ONBEKENDE

Naast de ambitie om iedereen te laten meedoen, is er een noodzaak om iedereen voor te bereiden op een wereld die steeds digitaler wordt. Werkenden en (nog) niet-werkenden. Gaan robots en kunstmatige intelligentie op termijn ten koste van menselijk werk? Jurriën Koops van de ABU: "We hebben als mensheid altijd gevreesd voor het onbekende. Ook nu weer. Maar 200 jaar industriële historie toont aan dat er uiteindelijk alleen maar meer en ander werk is gekomen." Raymond Puts deelt dat optimisme. "Als we ooit waren blijven hangen in de discussie over de bedreigingen door de komst van de stoommachine, dan waren we nooit gekomen tot waar we nu zijn", stelt hij.

"Met de komst van de pc verdwenen de ponskaarten en de typekamers, en zo is er terugkijkend allerlei werk dat is verdwenen, maar het heeft niet tot een ineenstorting van de economie of de samenleving geleid. De arbeidsmarkt is weerbaar, de mensen ook, mits ze voorbereid zijn. Dat is waar we nu mee aan de slag moeten. En er is wat dat betreft echt nog wel een weg te gaan. Ik stond laatste voor een grote zaal met hr-mensen. Ik vroeg hun: 'Wie verwacht dat z'n baan de komende tien jaar significant verandert?' Toen bleven de meeste handen naar beneden. De onbekendheid met wat gaat komen, is nog erg groot. Zelfs in een zaal met mensen die van arbeid en ontwikkeling hun werk hebben gemaakt! Terwijl de impact ook voor hen enorm gaat zijn."

## WE KUNNEN VOORSPELLEN

"Kijk alleen al naar onze eigen sector: we zijn zelf al in staat om op basis van data en kunstmatige intelligentie te voorspellen welke voorgaande functies mensen moeten hebben gehad om een specifieke toekomstige baan goed te kunnen vervullen. En hen vervolgens op maat daarnaartoe te begeleiden. Je kunt al voorspellen wanneer mensen openstaan voor een volgende baan, op welk exact moment in hun leven. Dat soort elementen helpt om gerichter te zoeken en nauwkeuriger te matchen. Die invloed heeft digitalisering nu al op ons werk.



**Jurriën Koops:**  
**“We komen uit een industrieel tijdperk waarin alles onder één dak gebeurde, op basis van een ‘baan voor het leven’. Nu zie je een ontwikkeling naar stukjes werk, als onderdeel van ketens en netwerken.”**

De toegevoegde waarde van de menselijke factor schuift bij ons steeds verder op naar het laatste stukje in het proces: het menselijke gezicht in de finesses van de selectie van kandidaten.

Maar ook richting nieuwe manieren om kandidaten langer aan ons te binden. Ik zie een duidelijke rol voor intermediairs om werkenden gedurende langere tijd te blijven begeleiden en bemiddelen, ze te helpen ontwikkelen en van werk naar werk te brengen. Als een impresariaat, dat jou als arbeidskracht helpt om het beste uit jezelf te halen en dat telkens in de geschiktste werkomgeving te kunnen laten zien."

## **MEER VERANTWOORDELIJKHEID VOOR ARBEIDSKRACHTEN**

Ieder z'n eigen 'werkmanager', is dat inderdaad het toekomstbeeld? Met de huidige uitzendbedrijven in die rol van w? Jurriën Koops: "Wat mij betreft is dat een zeer realistisch beeld. Om meerdere redenen. We zien een nadrukkelijker beweging waarin de verantwoordelijkheid voor werkenden in relatie tot de eigen inzetbaarheid toeneemt. We komen uit een industrieel tijdperk waarin alles onder één dak gebeurde, op basis van een 'baan voor het leven'. Nu zie je een ontwikkeling naar 'stukjes' werk, als onderdeel van ketens en netwerken. Alles wordt uitbesteed en aanbesteed. Werk verwordt tot taken en minitaken.

Dat is een fundamentele verandering van het concept werk en van de relatie werkgever en werknemer. Het wordt diffuser, ondernemender. Met digitalisering als belangrijke aanjager. Dus ben je als arbeidskracht meer op jezelf aangewezen om tijdig nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en plekken te vinden waar je die kunt toepassen. Je gaat de beschikking



krijgen over persoonlijke opleidingsgelden – nu nog verstopt in sectorfondsen –, je wordt straks geacht je eigen pensioenpot te beheren, allemaal aspecten rond werk en inkomen waar je als arbeidskracht bewust over moet gaan nadenken. In die context is het samenwerken met een partij die je kan adviseren op al die terreinen en je ook nog eens helpt om van werk naar werk te komen, een aantrekkelijke en misschien zelfs wel noodzakelijke gedachte."

## **BETALEN VOOR ARBEIDSBEMIDDELING**

Een wenkend perspectief wellicht, maar er is nog wel een weg te gaan voordat de arbeidsbemiddelaars van nu daadwerkelijk een dergelijke rol zouden kunnen gaan vervullen. "Dat is onder de huidige omstandigheden erg lastig", aldus Puts. "Simpelweg omdat je als uitzendbureau niet aan de kandidaat mag verdienen. Zo is het nu in wet- en regelgeving vastgelegd. En eigenlijk is dat heel vreemd. Niet alleen op basis van het toekomstbeeld dat Jurriën net schetst, maar ook als je bijvoorbeeld de vergelijking maakt met het kopen van een huis. Daarbij mag je wel een aankoopmakelaar meenemen die jou begeleidt en waarvoor je uiteraard ook betaalt. Maar zodra het gaat om werk, moet die begeleiding ineens gratis zijn. Dat is toch gek? Terwijl ik denk dat er nu al mensen zullen zijn die best bereid zijn te betalen voor de dienstverlening rond arbeidsbemiddeling. En die groep zal in de nabije toekomst dus alleen maar groter worden."

## BESCHERMING

Een wereld waarin werk steeds flexibelere vormen gaat krijgen en er een steeds groter beroep wordt gedaan op de zelfredzaamheid van mensen, wordt voor je het weet ook wel een erg harde wereld. In dat kader moet Jurriën Koops tot slot nog iets van het hart. "Naast de begeleidende rol die we als intermediairs wellicht richting de individuele werkende kunnen gaan vervullen, zullen we als samenleving ook manieren moeten vinden om nieuwe vormen van bescherming van werkenden te organiseren. Ik denk dat we die bescherming en sociale zekerheden moeten loskoppelen van het soort contract dat mensen hebben en hun toevallige werkgever of de sector waarin die actief is.

Alles is er in het hier-en-nu op gericht om mensen zo min mogelijk te laten bewegen, want dan verlies je immers opgebouwde rechten. Daarmee zetten we mensen vast, terwijl we tegelijkertijd allerlei verwachtingen en verantwoordelijkheden bij hen neerleggen over de mate waarin ze in de nabije toekomst relevant kunnen blijven voor de arbeidsmarkt. Dat levert een onmogelijke situatie op, die we collectief niet op ons geweten moeten willen hebben. We zullen ons systeem zo moeten gaan herinrichten dat we zekerheden bieden aan alle werkenden, ongeacht de vorm waarin ze dat werk doen. Alleen dan creëren we een situatie waarin mensen op een veilige manier zelfstandig stappen kunnen zetten in de veranderende arbeidsmarkt."



- De florierende arbeidsmarkt biedt kansen om mensen die nog niet meedoen in beweging te krijgen.
- Mensen in de bijstand zijn voor werkgevers en intermediairs lastig benaderbaar vanwege het versnipperde gemeentelijke landschap.
- Intermediairs kunnen ontwikkelen tot partijen die werkenden adviseren over werk, opleiding en inkomen. En hen op basis daarvan van werk naar werk helpen.

## Over De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. De Kamer is een initiatief van Achmea om de krachten van grootzakelijke bestuurders te bundelen en samen naar de toekomst van Nederland te kijken. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via publicaties en interviews zoals deze. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.

De  
Kamer

Samen verder kijken

## WAARDE VAN WERK

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transitie van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Meer lezen? [Download het boek Waarde van Werk hier.](#)